



Національний університет
водного господарства та
природокористування

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства та
природокористування
Кафедра економіки підприємства

06-01-236

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до виконання розрахунково-
аналітичної роботи з дисципліни
«Управління антикризовою діяльністю
підприємства» для студентів денної та
заочної форм навчання за спеціальністю
076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

Рекомендовано науково -методичною
комісією за спеціальністю «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»

Протокол № 10 від 14 червня 2018 р.

Рівне – 2018



Національний університет

Методичні вказівки до виконання розрахунково-аналітичної роботи з дисципліни «**Управління антикризовою діяльністю підприємства**» для студентів денної та заочної форм навчання за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»/В.М. Костриченко – Рівне: НУВГП, 2018. - 30 с.

Укладач: Костриченко В.М., к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства

Відповідальний за випуск: Кушнір Н.Б., к.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства



Національний університет
водного господарства
та природокористування

© Костриченко В.М., 2018
© НУВГП, 2018



ЗМІСТ

Вступ	4
1. Структура та інформаційне забезпечення індивідуального навчально-дослідного завдання з дисципліни	6
2. Загальні методичні рекомендації щодо виконання розрахунково-аналітичної роботи.....	7
3. Порядок подання та оцінювання індивідуального навчально-дослідного завдання	13
4. Рекомендована література та інформаційні ресурси	14
Додатки	17
Додаток А. Типовий перелік зовнішніх кризових факторів.....	17
Додаток Б. Класифікація і типовий перелік внутрішніх кризових факторів.....	18
Додаток В. Типовий перелік ранніх ознак кризових явищ та загрози банкрутства підприємства.....	22
Додаток Г. Окремі методики оцінювання ймовірності банкрутства.....	24
Додаток Д. Класифікація антикризових рішень підприємства.....	26



Навчальна дисципліна «Управління антикризовою діяльністю підприємства» є однією із завершальних дисциплін магістерської підготовки та забезпечує комплекс фахових дисциплін підготовки магістра, курсове проектування, написання кваліфікаційної магістерської роботи зі спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Вона орієнтована на підвищення системності при підготовці фахівців та базується на знаннях, отриманих при вивченні дисциплін циклів загальної та професійної підготовки.

Навчальна дисципліна має сформувати ряд загальних компетенцій, які повинен демонструвати магістр з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, а саме: системність мислення, здатність до вирішення проблем, спроможність приймати обґрунтовані рішення в умовах кризи розвитку підприємства.

Метою навчальної дисципліни є формування системи знань в галузі антикризового управління підприємством, сучасне економічне мислення у студентів та на основі набутої систематизованої інформації забезпечити практичні навички щодо розробки ефективних управлінських рішень на різних стадіях розвитку кризових процесів на підприємстві.

Предмет навчальної дисципліни – сутність та основні підходи до дослідження кризових явищ у діяльності підприємства, інструментарій антикризового управління підприємством, методичні аспекти діагностики кризи розвитку підприємства та загрози банкрутства, основи розробки антикризової програми підприємства, фінансово-економічні аспекти обґрунтування антикризових рішень.

Важливими завданнями навчальної дисципліни є набуття магістрами навичок застосування практичного інструментарію антикризового управління підприємством, а також розвиток у магістрів дослідницьких здібностей та формування вмінь самостійної розробки та прийняття антикризових управлінських рішень.

Результатом вивчення дисципліни «Управління антикризовою діяльністю підприємства» є набір універсальних (ключових) та спеціальних (професійних) компетенцій, який включає в себе знання, вміння, навички, які має продемонструвати магістр. Вивчивши дисципліну студенти повинні вміти:

- ідентифікувати кризові явища, які мають місце на підприємстві;



-визначати «кризові точки» у діяльності підприємства та механізми формування в них кризових явищ певного типу;

-здійснювати експрес-діагностику та фундаментальну діагностику кризового фінансового стану підприємства;

- оцінювати масштаби кризового стану підприємства;

- прогнозувати розвиток кризового стану підприємства;

- обґрунтовувати антикризові рішення для підприємства;

- визначати основні показники для антикризового моніторингу стану підприємства.

Суттєву роль у формуванні творчого потенціалу майбутніх економістів відіграє участь студентів в організованій і систематичній науково-дослідницькій роботі. Науково-дослідницька робота студентів – це інтелектуальна праця, спрямована на придбання знань, умінь та навичок студентів з виконання науково-дослідницької роботи, які у майбутньому будуть використані магістрами з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Реалізована в комплексі науково-дослідницька робота студентів забезпечує вирішення таких основних завдань:

формування наукового світогляду, оволодіння методологією і методами наукового дослідження;

надання допомоги студентам у прискореному оволодінні спеціальністю, досягненні високого рівня професіоналізму;

розвиток творчого мислення та індивідуальних здібностей студентів у вирішенні практичних завдань;

прищеплення студентам навичок самостійної науково-дослідницької діяльності;

розвиток ініціативи, здатності застосовувати теоретичні знання у своїй практичній роботі, залучення найбільш здібних студентів до розв'язання наукових проблем, що мають суттєве значення для науки і практики;

необхідність постійного оновлення і вдосконалення своїх знань;

розширення теоретичного кругозору і наукової ерудиції майбутнього фахівця;

створення та розвиток наукових шкіл, творчих колективів, виховання у стінах закладу вищої освіти резерву вчених, дослідників, викладачів.

Науково-дослідницька робота магістрів у межах навчального процесу є обов'язковою для кожного студента і охоплює майже всі форми навчальної роботи: від написання рефератів наукової



літератури з конкретної теми і виконання самостійних завдань, що містять елементи проблемного пошуку, до підготовки і захисту курсових та дипломних робіт, пов'язаних з проблематикою наукових досліджень спеціальних кафедр.

Одним із основних видів індивідуальної роботи студентів є індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ).

1. СТРУКТУРА ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ

Виконання індивідуального навчально-дослідного завдання передбачене у вигляді розрахунково-аналітичної роботи на тему **«Обґрунтування антикризових рішень для підприємства»**.

Рекомендована структура розрахунково-аналітичної роботи та розподіл годин на її виконання наведені в таблиці 1. На виконання ІНДЗ відводиться 24 години навчального навантаження.

Інформаційною базою наукового дослідження є наукові праці та публікації вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, матеріали науково-практичних конференцій, законодавчі й нормативні документи, монографії, підручники, посібники, збірники та періодичні видання, інтернет-ресурси за напрямом дослідження, а також економічна інформація (планова, нормативно-довідкова та облікова), яка послідовно і повно відображає виробничо-господарську діяльність підприємства, а саме: дані бухгалтерського і внутрішньогосподарського обліку, фінансової і статистичної звітності; патентно-ліцензійна документація; науково-технічна документація з результатами виконання НДДКР тощо.

Розрахунково-аналітична робота виконується на основі реальних даних конкретного підприємства, яке вибрано як базове для виконання дипломної роботи, що обумовлює вибір системи антикризових рішень та відповідного алгоритму їхнього економічного обґрунтування.

Результати якісно виконаного індивідуального навчально-дослідного завдання з навчальної дисципліни «Управління антикризовою діяльністю підприємства» можуть бути використані студентом в процесі підготовки кваліфікаційної магістерської роботи.



Таблиця 1

Рекомендована структура розрахунково - аналітичної роботи

Розділи	Назва розділів роботи	Кількість годин
	Вступ	1
1.	Загальна характеристика підприємства та особливостей його функціонування	4
2.	Аналіз діяльності підприємства з метою визначення типу та причин кризових явищ	6
3.	Визначення «кризових точок» у діяльності підприємства та механізмів формування в них кризових явищ певного типу	2
4.	Обґрунтування антикризових рішень для підприємства	6
5.	Обґрунтування можливостей фінансування антикризових рішень	4
	Висновки та пропозиції	1
	Разом:	24

2. ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ РОЗРАХУНКОВО- АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ

У розділі «Вступ» необхідно обґрунтувати актуальність обраної теми, у тому числі для підприємства – об’єкта дослідження, підтвердивши наявність ознак кризових явищ на макроекономічному, мезоекономічному та на мікроекономічному рівнях загальними цифровими ілюстраціями.

Мета (очікуваний кінцевий результат, який зумовлює загальну спрямованість і логіку дослідження) та задачі дослідження мають чітко відповідати обраній темі та основній її проблематиці, з урахуванням особливостей підприємства – об’єкта аналізу.

Об’єкт дослідження – це процес або явище, що породжує проблемну ситуацію й обране для вивчення. Предмет дослідження міститься в межах об’єкта; це аспект обраної проблематики, що



підлягає безпосередньому вивченню в даній роботі, встановлюючи межі наукового пошуку в об'єкті. Об'єкт, предмет, методи та інформаційна база дослідження демонструють обізнаність студента з проблематикою теми, підприємством, на базі якого проводиться дослідження, та джерелами інформації.

При розробці першого розділу **«Загальна характеристика підприємства та особливостей його функціонування»** слід зацентувати увагу на такій інформації про підприємство:

- назва підприємства, дані про його місцезнаходження;
- історичний розвиток підприємства (особливо його функціонування у конкурентному середовищі);
- характеристика форми власності (в тому числі для акціонерного товариства, наприклад, розподіл пакетів акцій у динаміці, характеристика причин та результатів емісії; для підприємства малого бізнесу - склад співзасновників тощо);
- правове забезпечення функціонування підприємства (сутісна характеристика статутних документів; дані про відносини з підприємствами-контрагентами; питання дольової участі у капіталі інших суб'єктів підприємницької діяльності);
- галузева належність та характеристика продукції, що випускається (щонайменше за три останніх роки);
- виробнича та організаційна структура підприємства;
- виробничо-господарська діяльність підприємства (асортимент продукції і послуг підприємства; способи, форми і джерела матеріально-технічного забезпечення; дані про виробництво і збут продукції, аналіз витрат);
- фінансово-економічні аспекти діяльності підприємства (обсяг фінансових ресурсів; джерела фінансування; наявні кредитні лінії і використання кредитів; наявність дебіторської та кредиторської заборгованості; наявність гарантій щодо кредитування, а також їх забезпечення);
- основні техніко-економічні показники діяльності підприємства (у табличній та графічній формі за період дослідження);
- сучасний фінансовий стан підприємства.

Матеріали даного розділу мають дати можливість зробити висновок про доцільність проведення дослідження стосовно розробки системи антикризових заходів для підприємства.

У другому розділі **«Аналіз діяльності підприємства з метою визначення типу та причин кризових явищ»** головним є



ідентифікація наявних кризових явищ, які мають місце на підприємстві – об'єкті дослідження. Це вимагає виявлення причин, які призвели до кризового стану досліджуване підприємство (цей стан різний за рівнем глибини враження кризою окремих підсистем та механізмом перебігу кризи на різних підприємствах. Саме це й має бути виявлено у процесі аналізу).

Аналіз діяльності підприємства повинен бути систематизований і включати аналітичну оцінку як сильних, так і слабких сторін діяльності підприємства. Варто звернути увагу на глобальні умови функціонування підприємства, а саме загальноекономічні, політичні, демографічні; стан і розвиток галузі, до якої належить підприємство; аналіз рівня підприємницького потенціалу.

Аналіз має здійснюватися з урахуванням конкретних умов функціонування підприємства. Причинами криз можуть бути явища у зовнішньому середовищі, які найчастіше називають «загрозами» (Додаток А), а також процеси всередині підприємства (Додаток Б). Для проведення аналізу зовнішнього середовища студент має обґрунтувати набір екзогенних факторів кризи, які найбільш суттєво впливають на діяльність підприємства, кількісно визначити їх та побудувати відповідні моделі, що демонструють механізм впливу на внутрішнє середовище у коротко- та довгостроковому періоді.

Для визначення кризоутворюючих ендогенних факторів, тобто факторів внутрішнього середовища, необхідно акцентувати увагу на показниках, що характеризують діяльність окремих підсистем підприємства. З цією метою мають бути проведені фінансово-економічний, техніко-технологічний та організаційний аналізи усіх сторін діяльності підприємства. В процесі такого аналізу важливо розпізнати симптоми кризового розвитку, які проявляються через стан показників і тенденції їхньої зміни. При цьому показники можуть оцінюватися як по відношенню до встановленої для них нормативної величини, так і по відношенню один до одного. У процесі аналізу мають бути виявлені «слабкі місця», які далі визначаються як «збої», «кризові явища», «кризові ситуації» або «кризи» різного типу. Для найбільш «небезпечної» з погляду формування та поширення кризи підсистеми доцільно провести поглиблений аналіз, тобто детально дослідити джерела наявних та потенційних криз. Враховуючи це, не можна обмежуватися тільки аналізом балансу та інших звітних фінансових документів. Доцільно проводити спеціальні цілеспрямовані дослідження «кризових зон» (а вони різні на різних



підприємствах). До таких досліджень можна віднести: аналіз «портфеля», аналіз контрактів (постачання, збуту, з персоналом), використання виробничих потужностей, структури витрат на виробництво тощо. За кожним із напрямків має бути зроблений критичний аналіз отриманих даних. Разом з тим, це не означає, що в роботі мають проводитися усі ці види досліджень, однак студент має продемонструвати своє знання стосовно напрямків та взаємозв'язків різних видів аналізу для ідентифікації джерел та типу кризових явищ на підприємстві.

У цьому розділі необхідно провести діагностику проблем підприємства і прогнозування можливого розвитку кризової ситуації. З метою раннього виявлення ознак кризового розвитку підприємства (Додаток В) і попередньої оцінки масштабів кризового його стану слід здійснити експрес-діагностику фінансового стану підприємства. Для цього потрібно проаналізувати основні об'єкти спостереження «кризового поля» підприємства, які входять в систему моніторингу його поточної фінансової діяльності: чистий грошовий потік підприємства, ринкова вартість підприємства, структура капіталу підприємства, склад фінансових зобов'язань підприємства за терміновістю погашення, склад активів підприємства, склад поточних витрат підприємства, рівень концентрації фінансових операцій в зонах підвищеного ризику.

В процесі експрес-діагностики аналізується система показників-індикаторів кризового стану та загрози банкрутства підприємства за функціональним спрямуванням, яка включає чотири групи показників: платоспроможність, стан та структура капіталу, оборотність, прибутковість.

Прогнозування потенційного банкрутства підприємства необхідно здійснити, використовуючи основні моделі оцінки його ймовірності. З метою отримання достовірних та об'єктивних висновків щодо фінансового стану підприємства варто використати не тільки зарубіжні (Альтмана, Фулмера, Спрінгейта, Ліса, Таффлера Сайфулліна – Кадикова, Давидової – Белікова, коефіцієнт Бівера, Державної економічної академії Іркутська та інші), але і вітчизняні (Вітлінського В.В., Проскури О.Ю., Резнікової Т.О., Терещенка О.О. та інші) моделі (Додаток Д). Висновки, сформульовані на основі критичного аналізу існуючих підходів до діагностики ймовірності банкрутства підприємства, дозволять запропонувати адекватні антикризові господарські рішення.



Результатом проведених досліджень має бути перелік кризових явищ, що існують на підприємстві – об’єкті дослідження, та причин, що їх сформували. Слід зазначити, що чим більш обґрунтованим буде цей перелік, тим реальнішими будуть пропозиції щодо подолання кризи на підприємстві.

У третьому розділі **«Визначення «кризових точок» у діяльності підприємства та механізмів формування в них кризових явищ певного типу»** слід довести необхідність визначення об’єктів спостереження за розвитком ситуації у найбільш критичних місцях підприємства – об’єкті дослідження, які називають «кризовими точками». Такі «точки» дозволяють зосередити увагу керівників та власників підприємства на необхідності заходів, у тому числі і превентивних, щодо подолання наявних та можливих кризових явищ, приймаючи відповідні рішення. Для «кризових точок» треба встановити певні критерії, кількісно визначити допустимі інтервали коливань показників, а також «межі втручання» керівників та виконавців різних рівнів.

Завданням четвертого розділу **«Обґрунтування антикризових рішень підприємства»** є визначення оптимального переліку антикризових рішень, які відповідають меті антикризового процесу, ресурсним та часовим обмеженням конкретного підприємства. Набір таких рішень може бути досить обширним і класифікованим залежно від мети проведення та часових обмежень, самостійності проведення, джерел коштів, функціонального спрямування (Додаток Е). Зміст антикризових рішень залежить від типу виявлених кризових явищ та можливостей підприємства щодо їх здійснення.

Формування рішень для включення до планових документів певного типу (окремого плану для подолання локальної кризи, плану проведення роз’яснювальної роботи із персоналом, розгорнутої антикризової програми, плану ліквідації підприємства або його частини тощо) здійснюється за обраними критеріями та очікуваними наслідками розвитку кризових явищ.

Цей розділ доцільно побудувати у таких двох напрямках: виробничо-господарські рішення та фінансово-економічні рішення. Виробничо-господарські напрямки повинні охоплювати, в першу чергу, сферу виробництва і збуту (удосконалення техніко-технологічної бази підприємства, технологічних процесів виробництва; відпрацювання оптимальних схем логістики; формування нових підходів в управлінні витратами; впровадження



нових організаційних структур управління; вдосконалення системи управління персоналом, тощо). Фінансово-економічні напрями повинні включати: відстрочку, звільнення від виконання зобов'язання; перетворення короткострокових зобов'язань у позички; відстрочку процентів за кредити; розширення кредитних ліній; реалізація того майна, або тієї його частини, яка не має прямого відношення до виробництва; забезпечення фінансових ресурсів шляхом нагромадження власного капіталу, субвенцій.

Запропоновані антикризові рішення мають бути належним чином обгрунтовані. Економічне обгрунтування господарського рішення передбачає підкріплення переконливими доказами відповідності передбачуваного рішення заданим критеріям і реально існуючим обмеженням. Для таких розрахунків повинні бути використані відповідні методики.

В цьому розділі потрібно оцінити ефективність обгрунтованих антикризових рішень за такими критеріями: досягнута зміна найважливіших показників господарської діяльності та фінансового стану підприємства; швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу; економічність отримання позитивного ефекту; достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства.

В п'ятому розділі **«Обгрунтування можливостей фінансування антикризових рішень»** потрібно врахувати, що впровадження господарських рішень (проектних, антикризових) завжди потребує відповідного фінансування. Тому необхідно узагальнено визначити можливості фінансування запропонованих рішень. Для цього повинні бути проведені розрахунки прибутків і збитків для різних періодів (на місяць, квартал, півроку та рік) . Починати слід з визначення витрат і результатів господарської діяльності, де розраховується величина і структура затрат на майбутній період з конкретним обгрунтуванням кожного виду витрат, прогнозується динаміка прибутковості у майбутньому. Наступним кроком повинно бути обгрунтування обсягу інвестицій на основі розрахунків їх величини по кожному етапу проекту, розробки довгострокових ліній кредитування, фінансування за рахунок прибутку та амортизаційних відрахувань. Останньою складовою обгрунтування фінансування проекту антикризових рішень є визначення джерел фінансування платежів для погашення кредиту.

У розділі **«Висновки та пропозиції»** завершуючи роботу, необхідно сформулювати найбільш суттєві результати, отримані в



ході дослідницького процесу діагностики стану підприємства, охарактеризувати основні рішення, запропоновані в процесі розробки антикризової програми підприємства, а також показати очікуваний результат від їх реалізації.

Список використаних джерел має бути оформлений згідно вимог, що пред'являються до науково-дослідних робіт, і включати не менше 10-15 джерел (закони, постанови, методики, інструкції, монографії, підручники, посібники, статті).

В **додатках** наводяться заповнені форми бухгалтерської та статистичної звітності (за три роки) та інша первинна економічна інформація підприємства, яка використовувалась в процесі виконання розрахунково-аналітичної роботи.

В кінці роботи має стояти підпис і дата.

3. ПОРЯДОК ПОДАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ

Розрахунково-аналітична робота виконується у вигляді текстового файлу та друкованого тексту на папері формату А4. Загальний обсяг роботи має складати до 40 сторінок друкованого тексту разом з таблицями та списком використаних джерел. Додатками до розрахунково-аналітичної роботи є первинні документи бухгалтерського обліку, фінансова та статистична звітність підприємства не менше ніж за три останніх роки.

Виконана розрахунково-аналітична робота реєструється на кафедрі та подається викладачу у терміни згідно з графіком навчального процесу, але не пізніше ніж за два тижні до підсумкового модульного контролю.

Оцінювання розрахунково-аналітичної роботи здійснюється за системою параметрів, які враховують якість виконання, якість оформлення та вчасність виконання роботи (табл.2).



Критерії оцінювання індивідуального
навчально-дослідного завдання

Параметри	Максимально, балів		Фактично, балів	
	денна	заочна	денна	заочна
Якість виконання:	15	35		
повнота розкриття питань	3	7		
точність розрахунків	4	8		
транзитивність оцінок	3	7		
коректність висновків	2	6		
застосування оригінальних методик	3	7		
Якість оформлення:	3	3		
текстова частина	1	1		
розрахунковий матеріал	2	2		
Вчасність виконання	2	2		
Разом	20	40		

4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ТА ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

4.1. Базова література

- 1.Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник/ В.О.Василенко. – Київ: ЦУЛ, 2005. – 504 с.
2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник/ Л.О.Лігоненко.- К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.

4.2. Допоміжна

- 1.Закон України "Про підприємництво"// Нове законодавство України. Випуск 2. - К., 1992.
- 2.Закон України "Про підприємства в Україні"// Нове законодавство України. Випуск 3. – К., 1992.



3. Закон України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом”. Голос України. – 1999. – 30 червня.
4. Закон України “Про банкрутство” // Відомості Верховної Ради України. – 1992. - № 31.
5. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003.
6. Акіліна О.В. Економічне обґрунтування господарських рішень: Навч. посіб./О.В.Акіліна, В.Г.Пасічник. – К.: ЦНЛ, 2005.- 144 с.
7. Андрійчук В. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: Навч. посібник./ В.Андрійчук, Л.Бауер. - К.- КНЕУ, 1998. 316 с.
8. Антикризисное управление: Учебник.-2-е изд., доп. и перераб./Под ред. проф. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 620 с.
9. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. Пособие/ Т.Б.Бердникова – М.: ИНФРА. – М., 2001. – 215 с.
10. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т.1. – 2-е изд., перераб. и доп. / И.А.Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004.- 624 с.
11. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т.2. – 2-е изд., перераб. и доп./ И.А.Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004.- 624 с.
12. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами: Пер. с англ./ Дж.К.Ван Хорн. - М.: Финансы и статистика, 1999. – 800 с.
13. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник /І.Б.Гевко. – К.:Кондор, 2009.-187 с.
14. Носова Н.С. Краткий курс по антикризисному управлению /Н.С.Носова. - М.: Окей-книга, 2009.- 158 с.
15. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: Навч. посіб./ В.М.Приймак. – К.: Атіка, 2008.- 240 с.
16. Прогнозування кризового стану підприємства й обґрунтування комплексу заходів антикризового управління / Шембель Ю.С. – Д., 2002.- 152
17. Салига С.Я., Ляшенко Є.І., Даций Н.В., Корецька С.О., Несторенко Н.В., Салига К.С.. Антикризове фінансове управління підприємством: Навч. посібник/ С.Я. Салига, Є.І. Ляшенко, Н.В. Даций, С.О. Корецька, Н.В. Несторенко, К.С. Салига. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 208 с.
18. Скібітський О.М. Антикризовий менеджмент. Навч.посібник / О.М. Скібітський. – К.: ЦУЛ, 2009. – 568 с.



19. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др. / Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, - 1996. – 469 с.

20. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навчальний посібник/ О.О.Терещенко – К.: КНЕУ, 2000 – 418 с.

21. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві / О.О.Терещенко - К. – КНЕУ, 2006. – 268 с.

22. Туган-Барановский Н.И. Промышленные кризисы в современной Англии, их причины и влияние на народную жизнь: Дис. на соискание степени магистра политической экономики и статистики/ Н.И.Туган-Барановский – С.-Пб.: Тип. И.Н. Скороходова, 1984. – 512 с.

23. Уткин Э.А. Антикризисное управление: Учебник /Э.А.Уткин - М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”. – 1997. – 400 с.

24. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: Учебное пособие/А.Д.Чернявский – К.: МАУП, 2000. – 208 с.

25. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Антикризове управління підприємством: Навч. Посібник/ З.Є.Шершньова, С.В.Оборська – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.

4.3. Інформаційні ресурси

1. Кабінет Міністрів України / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/>

2. Законодавство України / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.kiev.ua/>

3. Державний комітет статистики України / [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

4. Національна бібліотека ім. В.І.Вернадського / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/>

5. Обласна наукова бібліотека (м. Рівне, майдан Короленка, 6) / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.libr.rv.ua/>

6. Рівненська централізована бібліотечна система (м. Рівне, вул. Київська, 44) / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cbs.rv.ua/>

7. Наукова бібліотека НУВГП (м. Рівне, вул. Олекси Новака, 75) / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nuwm.edu.ua/naukova-biblioteka> (інформаційні ресурси у цифровому репозиторії).



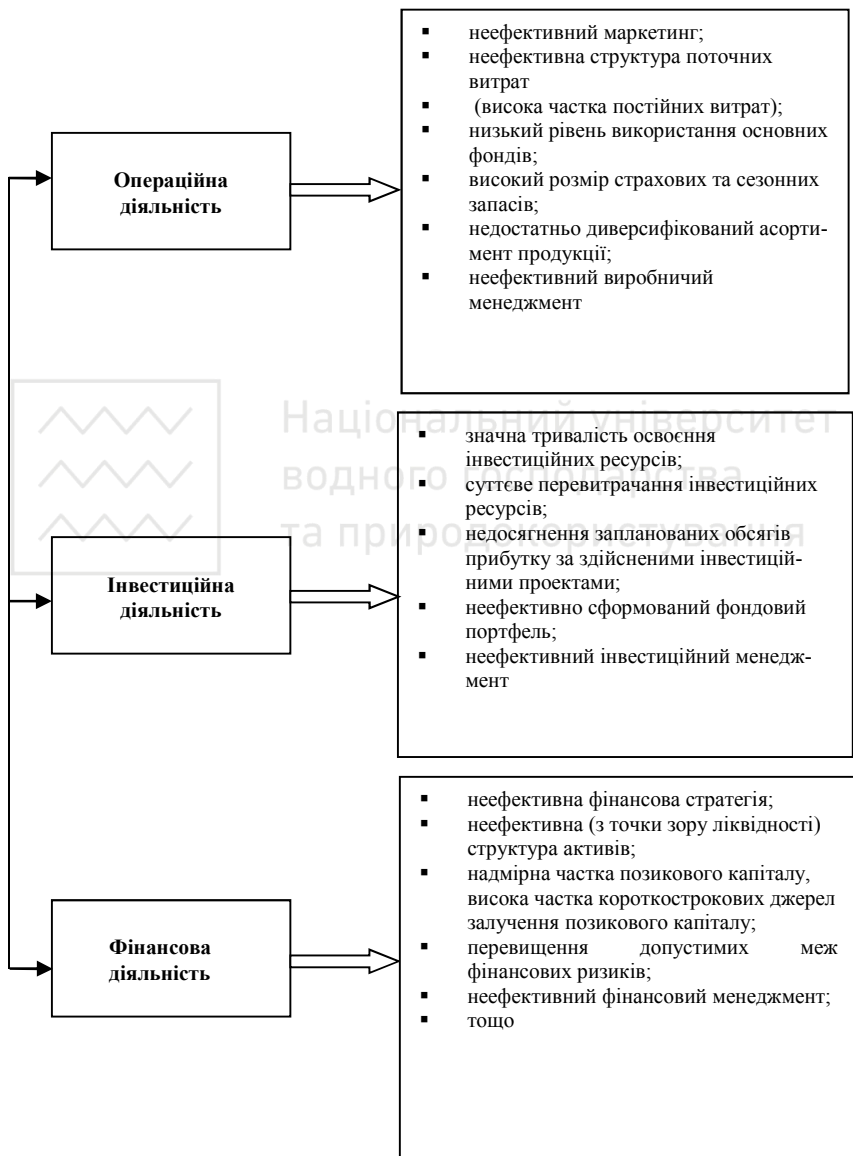
Типовий перелік зовнішніх кризових факторів:

- зниження обсягу валового внутрішнього продукту та національного доходу;
- інфляція;
- політична нестабільність;
- негативні демографічні тенденції;
- нестабільність регулюючого законодавства;
- зростання податкового тиску;
- зниження ємності внутрішнього ринку;
- посилення конкуренції або монополізму;
- суттєве та стабільне зниження попиту;
- погіршення фінансових можливостей споживачів;
- погіршення кон'юнктури товарних та фінансових ринків, з якими взаємодіє підприємство;
- зростання цін та погіршення умов закупівлі окремих факторів виробництва;
- вихід на ринок товарів-субститутів (аналогів);
- зниження конкурентоспроможності продукції за окремими параметрами;
- стихійні лиха, інші форс-мажорні обставини;
- тощо.



Класифікація і типовий перелік внутрішніх кризових факторів

I. Залежно від джерела формування грошового потоку:



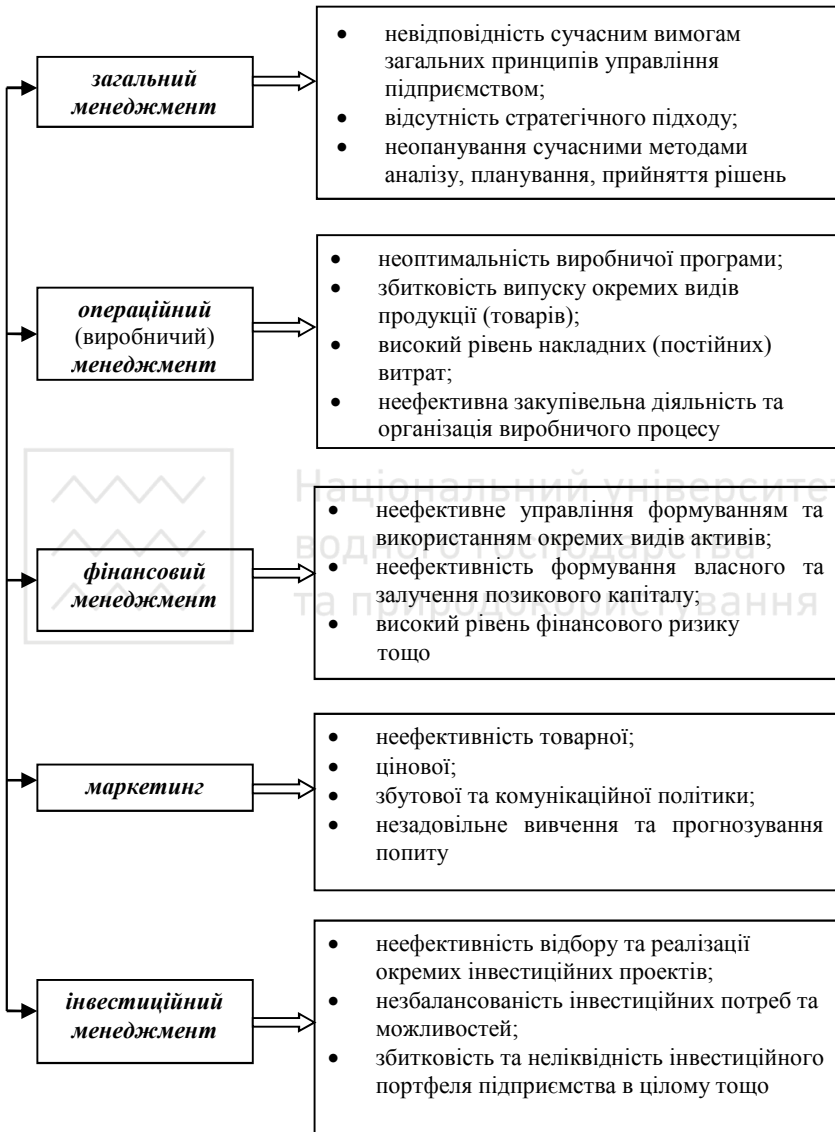


II. Залежно від виду ресурсів, що використовуються





III. Залежно від функціонального спрямування менеджменту





IV. Залежно від причин виникнення (розгортання)





Типовий перелік ранніх ознак кризових явищ та загрози банкрутства підприємства

- 1. Затримки з наданням звітності.
- 2. Зміна в структурі управління та атмосфері, що панує в управлінських підрозділах підприємства.
- 3. Втрата ключових співробітників апарату управління.
- 4. Проведення поспішних та недостатньо обґрунтованих будь-яких реорганізацій підприємства (організаційні, структурні відкриття або закриття підрозділів підприємств, філіалів, дочірніх фірм, їх злиття).
- 5. Низька якість планово-економічної та фінансової роботи, відсутність перспективних та поточних планів діяльності.
- 6. Незадовільний стан виробничого потенціалу підприємства (матеріально-технічної бази, технології виробництва тощо), перенесення термінів проведення планових поточних та профілактичних ремонтів обладнання, відмова від реальних інвестиційних проектів щодо розвитку матеріально-технічної бази.
- 7. Вимушені зупинки, а також порушення ритмічності виробничо-технологічного процесу.
- 8. Необґрунтована зміна постачальників головних видів матеріальних ресурсів, застосування ризикованих схем закупівлі сировини і матеріалів.
- 9. Погіршення якості продукції (робіт, послуг), наявність негативних відгуків споживачів на низьку якість продукції або обслуговування.
- 10. Введення жорсткого режиму економії поточних витрат - зменшення розмірів орендованих виробничих та офісних приміщень, відмова від рекламної діяльності, орієнтація на дешеві варіанти закупівлі господарського інвентарю та матеріалів тощо.
- 11. Зміни в порядку та умовах оплати праці працівників, скорочення розмірів основної заробітної плати, збільшення питомої ваги додаткових видів оплати, скорочення соціальних виплат та пільг, затримки у виплаті заробітної



плати або наявність заборгованості по виплаті заробітної плати.

- 12. Підвищена увага до можливостей отримання податкової економії, зменшення відносних розмірів сплати окремих видів податків та зборів, наявність заборгованості по платежах до бюджету та позабюджетних фондів.
- 13. Зміна джерел отримання фінансових ресурсів та (або) умов їх надання. Отримання фінансових ресурсів на відносно не вигідних умовах є свідченням або нагальної потреби в них у зв'язку з кризою платоспроможності, або визнанням високого рівня ризику, притаманного діяльності підприємства, за оцінками фахівців фінансово-кредитної сфери.
- 14. Втрата ключових господарських партнерів (контрагентів), несприятливі зміни в портфелі замовлень (зменшення обсягів збуту, цін продажу, потреба в оновленні асортименту тощо).
- 15. Відмова від збільшення власного (акціонерного) капіталу з боку власників (акціонерів), неможливість залучення сторонніх інвесторів для покриття фінансових проблем підприємства.
- 16. Скорочення участі керівників та ключових співробітників у статутному капіталі підприємства, укладання угод з продажу акцій (паїв), у тому числі за ціною нижчою за номінальну.
- 17. Участь підприємства в судових розглядах з непередбаченим наслідком, особливо з питань, пов'язаних зі здійсненням господарсько-фінансової діяльності або окремих операцій.
- 18. Велика кількість перевірок контролюючими органами, накладання на підприємство та його керівників штрафних санкцій за порушення законодавства.
- 19. Недостатня диверсифікація діяльності підприємства, здійснення занадто великих проектів та комерційних угод, як наслідок, надмірна залежність фінансових результатів діяльності підприємства від будь-якого конкретного проекту, типу обладнання, виду активів, контрагента, та інше.



Окремі методики оцінювання ймовірності банкрутства

Модель Давидової-Белікова передбачає обчислення показника Z за такою формулою

$$Z = 8,38 \cdot K_1 + 1,0 \cdot K_2 + 0,05 \cdot K_3 + 0,63 \cdot K_4,$$

де змінні K_i - коефіцієнти, які обчислюються за даними фінансової звітності конкретного досліджуваного підприємства й оцінюють різні аспекти його фінансового стану, а саме:

K_1 – відношення оборотного капіталу до загальної суми активів;
 K_2 – відношення чистого прибутку до власного капіталу підприємства;
 K_3 – відношення обсягу продажу до загальної суми активів; K_4 – відношення чистого прибутку до собівартості реалізованої продукції;

Загроза банкрутства оцінюється як максимальна, якщо розрахункове значення показника Z для підприємства менше 0, ймовірність банкрутства висока якщо Z більше 0 але менше 0,18, при значенні Z від 0,18 до 0,32 ймовірність банкрутства оцінюється як середня, при значенні від 0,32 до 0,42 як низька і якщо Z більше 0,42 ймовірність банкрутства оцінюється як незначна.

Модель О.Терещенка передбачає обчислення показника Z за такою формулою

$$Z = 1,04 \cdot X_1 + 0,75 \cdot X_2 + 0,15 \cdot X_3 + 0,42 \cdot X_4 + 1,8 \cdot X_5 - 0,063 \cdot X_6 - 2,16,$$

де X_1 – відношення високоліквідних активів до виручки від реалізації; X_2 – відношення суми активів до загальної суми зобов'язань; X_3 – відношення чистого прибутку до загальної суми активів; X_4 – відношення чистого прибутку до виручки від реалізації; X_5 – відношення суми виробничих запасів до виручки від реалізації; X_6 – відношення виручки від реалізації до загальної суми активів

Мінімальне критеріальне значення показника Z встановлено на рівні 2,0. Тобто, якщо розрахункове значення показника Z менше ніж 2,0, то на підприємстві має місце фінансова криза. Фінансовий стан можна вважати стійким, якщо значення показника Z більше 2,0.



Модель А. Матвійчук передбачає обчислення показника Z за такою формулою

$$Z = 0,033 \cdot X_1 + 0,268 \cdot X_2 + 0,045 \cdot X_3 - 0,018 \cdot X_4 - 0,004 \cdot X_5 - 0,015 \cdot X_6 + 0,702 \cdot X_7,$$

де X_1 – коефіцієнт мобільності активів; X_2 – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; X_3 – коефіцієнт оборотності власного капіталу; X_4 – коефіцієнт окупності активів; X_5 – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами; X_6 – коефіцієнт концентрації залученого капіталу; X_7 – коефіцієнт покриття боргів власним капіталом.



При значенні $Z > 1,104$ робиться висновок про задовільний фінансовий стан підприємства, в іншому випадку має місце загроза банкрутства.

В розрахунково-аналітичній роботі можуть бути також використані **модель Сайфулліна - Кадикова, методика Міністерства економіки України та коефіцієнт Бівера, методика бенефеціара, модель Державної економічної академії Іркутська та інші, самостійно опрацьовані студентом.**





Класифікація антикризових рішень підприємства

Напрямок класифікації, тип антикризових заходів	Загальна характеристика або типові приклади
1	2
1. Залежно від мети проведення та часових обмежень	
1.1.Оздоровчі (захисні)	<ul style="list-style-type: none">• Продаж надлишкових активів.• Введення режиму економії витрат.• Скорочення та розпродаж основних фондів.• Звільнення частини персоналу.• Закриття нерентабельних виробництв (видів діяльності, структурних підрозділів).• Зменшення відпускних цін та обсяг виробництва (реалізації) продукції.• Санація балансу тощо.
1.2.Наступальні (стратегічні)	<ul style="list-style-type: none">• Освоєння випуску нових видів продукції (робіт, послуг).• Інвестиції в нові технології, обладнання.• Вихід на нові ринки збуту.• Зовнішня реорганізація (злиття, приєднання).• Внутрішня реорганізація (поділ, виділення).• Придбання торговельної марки (франшизи).• Реінжиніринг бізнес-процесів.• Розробка і реалізації нової стратегії розвитку тощо.
2. Залежно від самостійності проведення	
2.1.Незалежна санація	Сукупність антикризових заходів, що ініціюються та здійснюються підприємством самостійно та не потребують згоди (затвердження).
2.2.За згодою окремого кредитора	Реструктуризація заборгованості (відстрочка, розстрочка, пролонгація, зміна матеріально-речової форми погашення, уступка вимоги тощо).

<div> <div>  <div> Национальний університет водного господарства та природокористування </div> </div> <div>Продовження додатку Е</div> </div>	
2.3. За згодою зборів кредиторів та відповідно до рішення суду	<ul style="list-style-type: none"> • Укладання мирової угоди. • Впровадження мораторію на виконання зобов'язань.
2.4. За рахунок мобілізації власних резервів	Мобілізація наявних резервів зростання чистого грошового потоку та ефективності діяльності без додаткового інвестування, удосконалення загального та функціонального менеджменту тощо.
3. Залежно від джерел коштів	
3.1. За рахунок власників	 <ul style="list-style-type: none"> • Надання зворотної та безповоротної фінансової допомоги. • Сприяння отриманню кредитів під гарантію власників. • Санація балансу (різні форми зменшення статутного капіталу для покриття збитків: деномінація; консолідація). • Здійснення внесків для збільшення статутного фонду або придбання додатково емітованих акцій. • Уступка корпоративних прав для залучення стратегічного інвестора тощо.
3.2. За рахунок персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • Надання позик працівниками або придбання емітованих облігацій. • Придбання працівниками додаткової емісії акцій. • Відстрочення виплати винагороди за працю, виконання контрактних зобов'язань, умов колективної угоди. • Впровадження відрядних форм оплати праці тощо.
3.3. За рахунок кредиторів	<ul style="list-style-type: none"> • Реорганізація боргу (отримання нових кредитів та розрахунку по наявних зобов'язаннях). <p>Надання санаційних кредитів.</p>

Національний університет водного господарства та природокористування		Продовження додатку Е	
		<ul style="list-style-type: none">• Списання заборгованості.• Придбання емітованих облігацій.	
3.4. За рахунок інвесторів		<ul style="list-style-type: none">• Придбання корпоративних прав (викуплених товариством або додаткова емісія), в тому числі з емісійним доходом.• Придбання підприємства як цілісного майнового комплексу.• Надання інвестиційних кредитів або гарантій для отримання кредитів тощо.	
3.5. При фінансовій та іншій підтримці держави та місцевих органів влади		<ul style="list-style-type: none">• Надання цільової фінансової допомоги (поворотної та безповоротної).• Надання державних гарантій.• Розміщення державного замовлення.• Надання пільг по сплаті загальнодержавних або місцевих податків (зборів).• Надання пільг по цінах та термінах оплати послуг, що надаються державними підприємствами з участю держави тощо.	
4. Залежно від функціонального спрямування			
4.1. Організаційно-правові		<ul style="list-style-type: none">• Зміна організаційно-правової форми господарювання, форми власності.• Удосконалення організаційної структури управління.• Укладання контракту з керівником та ключовими співробітниками.• Рационалізація розподілу прав, обов'язків та компетенцій окремих служб апарату управління та працівників.	
4.2. Техніко-технологічні		<ul style="list-style-type: none">• Купівля нової високопродуктивної техніки.• Впровадження нових технологій.• Фінансування науково-дослідних розробок та інноваційних рішень.• Зростання змінності роботи наявного	

 Національний університет водного господарства та природокористування	Продовження додатку Е
	обладнання та його завантаження. <ul style="list-style-type: none"> • Удосконалення контролю за дотримання технічних та технологічних норм.
4.3.Виробничі (операційні)	<ul style="list-style-type: none"> • Раціоналізація виробничої програми. • Зняття з виробництва нерентабельної продукції. • Освоєння випуску нових конкурентоздатних видів продукції. • Формування власної товарної марки. • Удосконалення нормування витрачання матеріально-сировинних та трудових ресурсів. • Мінімізація браку та відходів тощо.
4.4.Маркетингові (збутові)	<ul style="list-style-type: none"> • Удосконалення рекламної діяльності, стимулювання збуту продукції. • Оптимізація форм та інструментаріїв продажу. • Формування власної збутової (дистриб'ютерської) мережі. • Регіональна диверсифікація збуту продукції (робіт, послуг). • Підвищення обґрунтованості цінової політики, впровадження системи цінових знижок. • Впровадження сучасних прийомів організації маркетингу.
4.5.Фінансово-економічні	<ul style="list-style-type: none"> • Пошук та мобілізація резервів зниження собівартості продукції, зростання чистого прибутку. • Реструктуризація активів: продаж основних засобів та матеріальних активів, рефінансування дебіторської заборгованості, зворотній лізинг основних фондів. • Підвищення ефективності використання наявних активів, прискорення операційного циклу, мінімізація стану активів під час їх руху.

 Національний університет водного господарства та природокористування	Продовження додатку Е
	<ul style="list-style-type: none"> • Реструктуризація боргів (пролонгація, розстрочка, зміна матеріально-речової форми виконання зобов'язань). • Реорганізація боргів (отримання нових кредитів та позик). • Впровадження нових ефективних інструментів економічного управління (бюджетування, контролінгу, управлінського обліку) тощо.
4.6. Інвестиційні	<ul style="list-style-type: none"> • Продаж корпоративних прав, окремих видів бізнесу, відокремлених структурних підрозділів. • Припинення (згортання, вихід, заморожування) неефективних інвестиційних проєктів. • Запровадження нових реальних інвестиційних проєктів стратегічного характеру. • Інноваційне фінансування в розвиток нових виробництв та сфер бізнесу.
4.7. Корпоративні	<ul style="list-style-type: none"> • Зовнішня реорганізація (злиття, приєднання). • Внутрішня реорганізація (поділ, виділення). • Перетворення (зміна організаційно-правової форми господарювання). • Приватизація, корпоратизація.
4.8. Соціальні (кадрові)	<ul style="list-style-type: none"> • Зміна керівництва. • Скорочення чисельності працюючих. • Раціоналізація кадрової політики за рахунок внутрішніх переміщень або залучення необхідних фахівців. • Раціоналізація форм та систем мотивації персоналу та оплати праці. • Скорочення або заморожування соціальної інфраструктури.